

# ASPECTOS ESENCIALES PARA DESARROLLAR EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO

ESSENTIAL ASPECTS TO DEVELOP THE TRAINING  
PROCESS OF HUMAN RESOURCES, PROPOSAL OF A  
PROCEDURE

DRA.C. SOLEIDY RIVERO AMADOR

*Licenciada en Economía. Doctora en Ciencias de la Información  
Vicedecana de Investigación y Posgrado. Profesora Auxiliar.  
Facultad de Economía. Universidad de Pinar del Río, Cuba*

MSC. YIMIAN DE IYZ CONTRERAS DÍAZ

*Licenciada en Economía. Master en Dirección de Empresas  
Profesora Auxiliar. Departamento de Economía Global. Facultad de  
Economía. Universidad de Pinar del Río, Cuba*

ESP. ALEXIS GARCÍA ROBAINA

*Licenciado. Contabilidad y Finanzas. Especialista en Contabilidad.  
Especialista de Gestión de Recursos Humanos. Delegación Territorial  
del Instituto Nacional de Reservas Estatales en Pinar del Río*

**INDICE: RESUMEN/SUMMARY.**– 1. INTRODUCCIÓN.–  
2. MATERIALES Y MÉTODOS.– 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.–  
3.1. La gestión de recursos humanos y el subsistema de desarrollo, prin-  
cipales enfoques teóricos.– 3.1.1. *La gestión de la capacitación como proceso  
de la GRH.*– 3.2. Procedimiento para la gestión de la capacitación a nivel  
empresarial.– 3.2.1. *Premisas y objetivo del procedimiento para la gestión de la  
capacitación.*– 3.2.2. *Descripción de los pasos del procedimiento para la gestión  
de la capacitación.*– 4. CONCLUSIONES.– 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁ-  
FICAS.

## RESUMEN

En este nuevo siglo, el papel de la persona, en plenitud de sus funciones y potencialidades, se ha convertido en uno de los temas más polémicos en el escenario de los procesos organizacionales. En los cuales, la capacitación es una actividad sistemática para lograr que el individuo adquiera las habilidades necesarias para desarrollar las actividades en su puesto de trabajo. El presente trabajo estudia los enfoques teóricos-metodológicos de la Gestión de los Recursos Humanos con el objetivo de proponer acciones imprescindibles en la gestión de la capacitación, en el ambiente empresarial. Se parte de la experiencia de investigaciones anteriores en varias empresas estatales de la provincia de Pinar del Río, Cuba. En función del cumplimiento de este objetivo la investigación se auxilia del análisis documental y de métodos empíricos, tales como, la observación, la encuesta, y la técnica del cuestionario. Como resultado se obtiene un procedimiento ajustado a peculiaridades de esta actividad a nivel empresarial, con un enfoque estratégico y sistémico.

**Palabras Claves:** gestión, capacitación, recursos humanos

**Clasificación JEL:** M53

## SUMMARY

In this new century, the role of the person, in full of their functions and potential, has become one of the most controversial issues in the scenario of organizational processes. In which, training is a systematic activity to get the individual to acquire the necessary skills to develop activities in their workplace. The present work studies the theoretical-methodological approaches of Human Resources Management with the aim of proposing essential actions in the management of training, in the business environment. It is based on the experience of previous investigations in several state companies in the province of Pinar del Río, Cuba. Depending on the fulfillment of this objective, research is supported by documentary analysis and empirical methods, such as observation, survey, and questionnaire technique. As a result, we obtain a procedure adjusted to the peculiarities of this activity at a business level, with a strategic and systemic approach.

**Keywords:** administration, training, human resources

**JEL Classification:** M53

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde la década de los 90, se ha identificado el proceso de formación como una educación constante nombrada específicamente como capacitación y que se le reconoce un lugar prominente en la gestión empresarial. En este escenario el proceso de formación de los Recursos Humanos (RH), se ha convertido en una de las variables estratégicas que favorecen el desarrollo de organizaciones exitosas y competitivas (Beer et *al.*, 1989; Buckley y Caple, 1990; Harper y Lynch, 1992; French, 1993; Siliceo, 1996; Chiavenato, 2009; Cuesta, 1999; Cuesta y Valencia, 2014; Herranz y de la Vega, 1999). En ambiente empresarial se reafirma la necesidad de la formación con carácter estratégico, pues debe estar vinculada a la estrategia y objetivos de la organización (Besseyre, 1989; Hax, 1992; Marrero, 2002); así como permanente o continua (Durán, 1994; Cuesta, 2016, Barahona y Pérez, 1999) para que sus resultados sean pertinentes en un entorno dinámico al cual se enfrenta la empresa en la actualidad.

Desde los inicios de 1990, Cuba ha enfrentado realidades cambiantes, en relación con los nuevos enfoques en la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) y su amplia repercusión en la Dirección Estratégica. Esta nueva gerencia es un reto para cualquier organización que intente diseñar la capacitación de los trabajadores y directivos con el objetivo de transformar el comportamiento, el pensar y el accionar (Lay, 2004). Ante estas nuevas realidades se impone la necesidad de buscar nuevas formas que permitan un mayor desarrollo de la creatividad y de las capacidades gerenciales, para encontrar soluciones a problemas latentes y que ayuden a materializar las estrategias, la eficiencia y la eficacia a nivel institucional.

La presente investigación realiza un estudio teórico-metodológico en relación con la gestión de la capacitación a nivel empresarial y su relevancia en la Gestión de los Recursos Humanos. Se parte del estudio de referentes conceptuales que definen la capacitación como un proceso sistemático para equilibrar el capital humano que posee una institución a los requerimientos del puesto de trabajo que ocupa para cumplir con los objetivos empresariales. Se utilizan diferentes métodos teóricos y empíricos con el objetivo de proponer un procedimiento para la gestión de la capacitación en el ambiente empresarial.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron varios métodos y técnicas entre los que se encuentran: métodos teóricos de investigación científica, tales como: el método histórico, para estudiar los diferentes conceptos de la GRH,

así como conocer la evolución que han tenido estos enfoques en la toma de decisiones de las organizaciones y en nuestra realidad. Y el método dialéctico, para analizar esta gerencia en el ambiente empresarial en constante evolución y cambio. Además se utilizó el método del Análisis Documental en combinación con métodos empíricos tales como: la observación, la encuesta y la técnica del cuestionario.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1. LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL SUBSISTEMA DE DESARROLLO, PRINCIPALES ENFOQUES TEÓRICOS.

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y se cumplan con los objetivos (Chiavenato, 1999). Para que exista esta gerencia es preciso que exista una organización y personas que actúen en ella. Las recientes teorías de la GRH valoran a las personas como un activo “inimitable”. Las personas y sus habilidades son la única cuestión que las organizaciones competidoras no pueden imitar. Así, la gestión de recursos humanos y las prácticas asociadas con ésta han venido siendo aceptadas por gerentes en todas las formas de organizaciones como una de las herramientas estratégicas más importantes para asegurar el éxito continuo (Cuesta 2016).

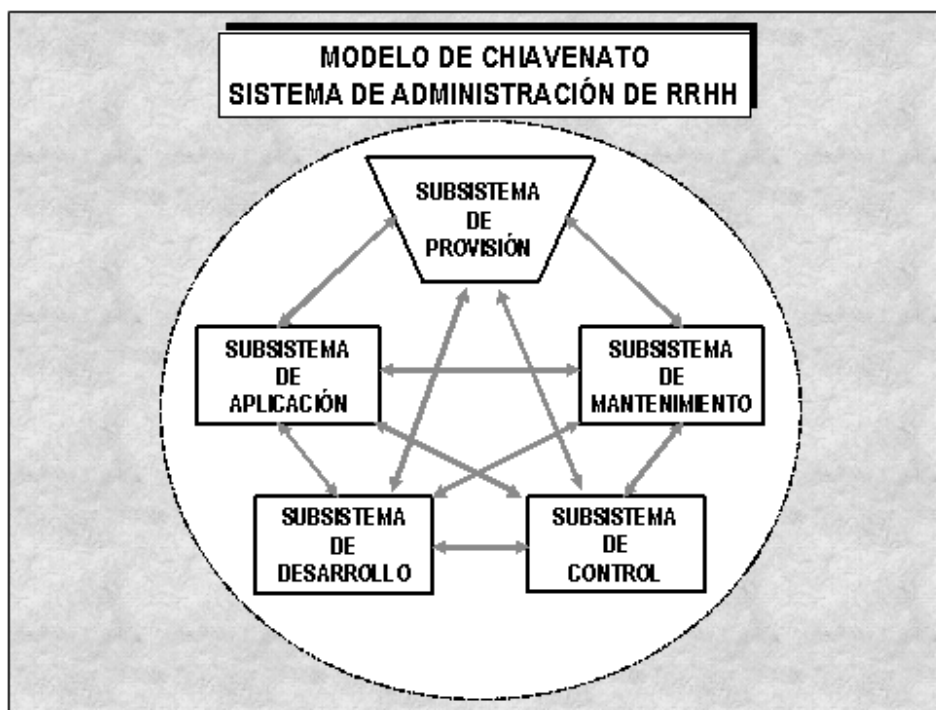
Tradicionalmente la GRH ha sido concebida como un sistema costo por subsistemas interdependientes, que representan esferas de acción que deben desarrollarse y que se encuentran estrechamente interrelacionados (Sherman y Boblander, 1994, Chiavenato, 1999):

- 1- Subsistema de Asimilación: Este subsistema incluye la investigación del mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- 2- Subsistema de Aplicación: Incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inclusión, evaluación de méritos o de desempeño, movimiento de personal (tanto en sentido vertical, como horizontal o diagonal)
- 3- Subsistema de Mantenimiento: En este subsistema aparece la remuneración (administración de Salarios) planes de beneficio Social, higiene, seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.
- 4- Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos: Que incluye el entrenamiento o capacitación y los planes de desarrollo personal.
- 5- Subsistema de Control: Incluye el banco de datos, Sistema de información

de Recursos Humanos (recolección de datos, tratamientos de los mismos, estadísticos, registros, informes, mapas, demostraciones) y auditoría de Recursos Humanos.

Estos subsistema son íntimamente interrelacionados e interdependientes (tal como muestra la Figura 1), su interacción hace que cualquier modificación ocurrida en uno de ellos provoque influencias sobre los demás, los cuales realimentarán nuevas influencias en otros y así sucesivamente. Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los RH son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. El proceso no sigue obligatoria y frecuentemente la secuencia lógica porque existe interacción entre los subsistemas. Es necesario aclarar que estos subsistemas no son establecidos de manera única, son contingentes o situacionales, varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc (ver figura 1).

*Figura 1. Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos*



*Fuente: Chiavenato, 1999*

### 3.1.1. *La gestión de la capacitación como proceso de la GRH*

El éxito en cualquier actividad a nivel organizacional depende de la efectividad de las personas para conseguir los objetivos establecidos. Para cumplir estas metas, se debe dotar al personal de habilidades y competencias adecuadas ya sean en empleados con antigüedad como recién contratados. Los diversos factores de cambio que influyen en un puesto de trabajo, condiciona la necesidad de una formación continua.

En nuestro país, en los últimos años 5 años el tema de la gestión de la capacitación la prestado relevante importancia, de lo cual se han derivado análisis y orientaciones en disímiles documentos normativos orientados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). En la actualidad se puede percibir el cambio conceptual moderno que se desea imprimir a la capacitación y el desarrollo al abordarse temas referidos a la formación continua, el acercamiento a los puestos de trabajo, el estímulo a los que colaboran en la capacitación del resto de los trabajadores, el papel de los diagnósticos, la responsabilidad y el trabajo de los jefes, la Gestión del Capital Humano y del conocimiento en las empresas, etc. (Ramos, 2008). El tema de la capacitación cobró especial relevancia cuando a mediados de 2007 se promulga por el Consejo de Estado, el Decreto Ley 252/07 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubanos” y por el Consejo de Ministros, el Decreto 281/07 “*Reglamento para la implementación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*” el que establece en el Subsistema de Gestión de Capital Humano en el que se expresa: “*Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión están en la obligación de aplicar un sistema de gestión del capital humano en correspondencia con sus características tecnológicas y productivas y tomando como referencia lo definido en las normas cubanas aprobadas. La eficaz implantación del Sistema de Gestión del Capital Humano, debe conllevar a su certificación por las entidades autorizadas*”...en clara y directa referencia a lo establecido en el conjunto de Normas Cubanas “*Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*” (NC 3000, 3001,3002:2007), de manera que el Decreto proyecta prácticamente la obligatoriedad de la certificación en la Norma Cubana para considerar implantado el referido subsistema de Capital Humano del Perfeccionamiento Empresarial.

En el escenario actual en el que se desempeña el proceso de capacitación en las empresas cubanas se precisa de una planificación de esta actividad con la intención marcada hacia el mejoramiento del desempeño superior de los puestos de trabajo, existen cuatro principios básicos que debe cumplir la capacitación en las empresas, los cuales son los siguientes (Jordi, 2003):

- Debe estar en función de la estrategia de la entidad, y por ello debe formar parte de ella.
- Debe responder a los intereses de los trabajadores, convirtiéndose para ellos en un medio de promoción profesional, personal y social.
- La calidad de la capacitación dependerá del diseño adecuado de las acciones formativas, de la calidad de los profesores y de los recursos empleados, así como de la metodología utilizada.
- Debe evaluarse mediante diferentes indicadores: la mejora en el puesto de trabajo, su relación beneficio/costo y su eficacia.

En estudios realizados en dos empresas de la provincia de Pinar del Río, utilizando la técnica de la encuesta a trabajadores y directivos se pudieron corroborar aspectos comunes que dificultan el proceso de capacitación como proceso armónico de la GRH a nivel institucional, entre los que encontramos los siguientes:

- Existencia de trabajadores no capacitados. Se prioriza la capacitación hacia los cargos directivos o de mayor responsabilidad y el resto de los puestos de trabajo no reciben capacitación.
- El proceso de capacitación se concentra en trabajadores a niveles estructurales superiores y las dependencias no reciben el mismo tratamiento en el desarrollo de este proceso.
- La planificación, organización, ejecución y control del proceso de gestión de la capacitación solo se realiza por el Departamento de Recursos Humanos, no existiendo interacción con los jefes inmediatos de las instancias administrativas correspondientes.
- No fluye la comunicación entre los directivos y trabajadores en función de la realización del Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje (DNA).
- El Plan de Capacitación no está ajustado a los objetivos del puesto de trabajo y a las necesidades de los trabajadores.
- No existe variedad en los métodos empleados en la capacitación, lo cual está reflejado en el uso de métodos fuera del área de trabajo que no logran un nivel efectivo de aplicación de los conocimientos.
- No se evalúan los resultados de la capacitación.
- No se tienen en cuenta los cambios del entorno que rodea a la empresa en la reformulación de la capacitación.
- No se prevé la capacitación al largo plazo, es decir el desarrollo del personal en su carrera profesional.

Además existen aspectos que favorecen el proceso de perfeccionamiento de esta actividad en la entidad, en primer lugar es el reconocimiento de los traba-



jadadores de la importancia de la capacitación y su voluntad e interés personal de hacer acciones para su desarrollo profesional. Por esta razón se sentirán motivados desde el nivel personal a aprender habilidades y competencias que desarrollen su accionar en su puesto de trabajo y lo preparen para su futuro profesional

### 3.2. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LA CAPACITACIÓN A NIVEL EMPRESARIAL

El proceso de capacitación debe ser enfocado como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases. Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales, que abarcan una amplia variedad de metas que comprenden al personal de todos los niveles. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, al corto y largo plazos, que determinen favorablemente el desarrollo profesional y organizacional.

#### 3.2.1. *Premisas y objetivo del procedimiento para la gestión de la capacitación.*

El procedimiento elaborado tiene el siguiente **objetivo**: Garantizar la coherencia y uniformidad del proceso de capacitación a partir de un conjunto de etapas integradas a la GRH de la institución.

Para lograr una correcta gestión de la capacitación es preciso el cumplimiento de ciertas premisas que condicionan un buen funcionamiento de este proceso respecto a la GRH:

1. La capacitación abarcará la totalidad de los trabajadores según sus características y teniendo en cuenta la actividad que realizan y las características de su puesto de trabajo.
2. La dirección de las empresas, el Departamento de Recursos Humanos y las direcciones de las diversas dependencias, en conjunto con los jefes inmediatos deben establecer mecanismos para analizar los cambios del entorno que rodea la empresa, existiendo una constante interacción en el proceso de capacitación.
3. El Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje (DNA) se realizará sobre la base de criterios múltiples (Trabajador, directivos, colectivos, resultados de la evaluación de desempeño etc.).
4. Deberá existir la constante interacción entre el proceso de capacitación y los objetivos de los puestos de trabajo.
5. Se debe realizar el plan de capacitación en función de planes parciales, que agrupen las categorías: individual, puesto de trabajo y departamento (área).



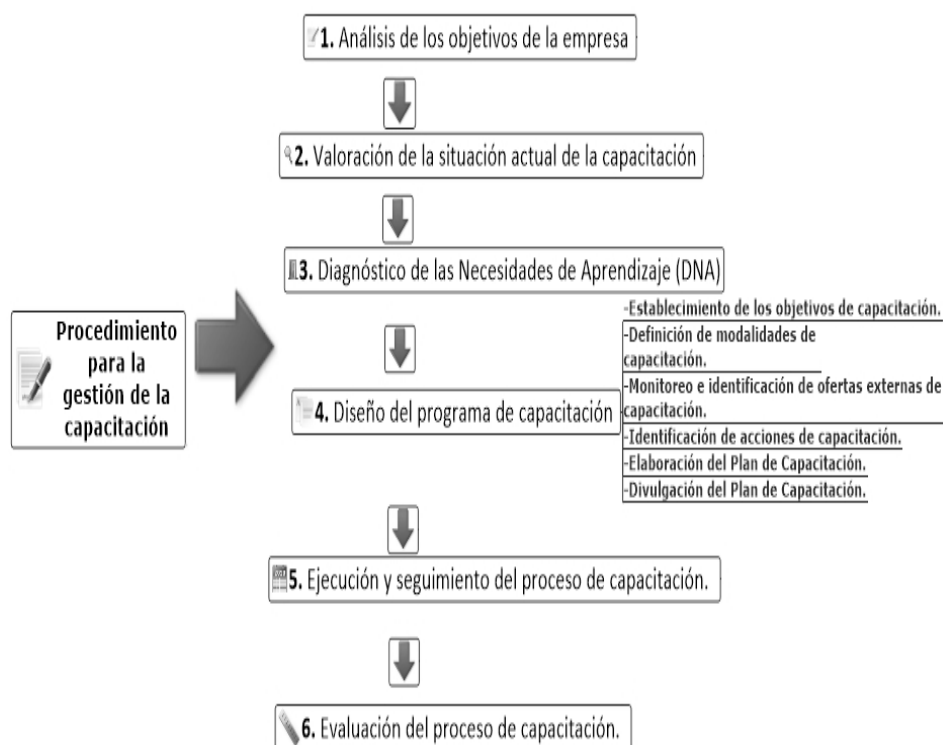
6. Deben utilizarse varios métodos de capacitación relacionados directamente con el puesto de trabajo o fuera de éste, en correspondencia con los objetivos propuestos.

Es condición determinante para lograr el perfeccionamiento constante del proceso de capacitación que se establezcan las formas para evaluar el impacto de la capacitación

### 3.2.2. Descripción de los pasos del procedimiento para la gestión de la capacitación

El procedimiento consta de 6 etapas principales, con sus peculiaridades específicas y relacionadas con el análisis constante de los objetivos del proceso de capacitación y su implicación en los objetivos empresariales. A continuación serán tratadas con profundidad (ver figura 2).

Figura 2. Procedimiento para la gestión de la capacitación



Fuente: Elaboración propia

## 1. Análisis de los objetivos de las empresas estatales

En primera instancia es preciso analizar detenidamente la proyección objetiva de las instituciones en el periodo que se proyecta la capacitación. Este análisis permite conocer hacia y hasta dónde quiere llegar la entidad en un momento dado, plasmándose dicha visión en un conjunto de objetivos que posibiliten alcanzarla. Lo cual exige la definición de los objetivos empresariales para un período de tiempo por parte del Consejo de Dirección, en interacción con lo proyectado en el Departamento de Gestión de Recursos Humanos. Dichos objetivos son los fines a los que se dirige toda actividad, con lo que se conforma la base de la planeación y se da sentido y orientación a todo el proceso de capacitación.

## 2. Valoración de la situación actual de la capacitación.

El objetivo de este paso es concentrar el análisis en los factores específicos que caracterizan el proceso de capacitación de la institución en el momento en el que se realiza la proyección de los objetivos de la capacitación. A través del diagnóstico de la situación actual de la capacitación en las entidades se debe valorar qué problemas inciden en este proceso. Se sugiere la aplicación de un cuestionario a los trabajadores en función del cargo o puesto que ocupan. En este momento, se analizan los resultados del proceso anterior, los cuales responden a un periodo de tiempo ya evaluado. La intención es traer este análisis al momento actual en el que se está proyectando el proceso de capacitación. Esta etapa termina con la elaboración de patrones para instaurar la planeación este proceso en el corto plazo, desde el perfeccionamiento de acciones ya realizadas y la proyección de las futuras debilidades detectadas.

Esta etapa concluye con la identificación de barreras actuales del proceso de capacitación. Las cuales pueden ser individuales, grupales, materiales, estructurales y en función de éstas se proyectarán las siguientes etapas de la gestión de la capacitación.

## 3. Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje (DNA)

El DNA debe ser un proceso continuo, integral y permanente, debiendo convertirse en un modo de actuación esencial desde el punto de vista de la GRH de la entidad objeto de estudio. Todo sistema de capacitación deberá tener el DNA en consideración para poder identificar la brecha que existe, respecto al perfil ideal definido de cada puesto de trabajo, lo que va a evidenciar los reque-

rimientos en los contenidos que realmente necesita el personal, con el fin de lograr que la capacitación contribuya a dotar a la institución del personal idóneo en la actualidad y para su desarrollo perspectivo.

Se propone que se realice teniendo en cuenta las necesidades individuales, las del puesto de trabajo y las de la organización.

**Detección de las necesidades del individuo:** Consiste en recopilar las expectativas de cada individuo, es decir, hacer que cada miembro de la empresa, grupo o departamento, exprese por sí mismo las áreas, temas o cursos que le parecen útiles o interesantes para su mayor profesionalización.

Para conocer estas expectativas o deseos será necesario consultar a cada colaborador individualmente. Este método incrementa el carácter motivante de la capacitación, ya que cada sujeto se siente escuchando y atendido en aquellos aspectos que a ellos le interesan.

**Detección de las necesidades del puesto de trabajo:** En este caso sería todo tipo de necesidades de un trabajador en su puesto de trabajo. Así pues necesidad es la diferencia que existe entre el nivel requerido para desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo y el nivel de la persona que lo ocupa (aspecto que se encuentra en su Evaluación del Desempeño). En la mayoría de los casos es el jefe inmediato quien debe detectar estas necesidades o dificultades. Las necesidades son de diversa índole, pero fundamentalmente de dos tipos:

- Necesidad de formación técnica: Conocimiento de producto, técnicas de venta, procesos administrativos, etc.
- Necesidad de mejora del comportamiento: comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, etc.

**Detección de las necesidades de la organización:** Este último diagnóstico de necesidades es necesario para evitar que solo se proyecten acciones que beneficien al individuo o a problemas de su puesto de trabajo, evitando que la capacitación solo se centre en los problemas actuales, dejando a un lado los problemas futuros. Estas necesidades son las de desarrollo futuro de la institución, los cambios que se proyectan en el proceso de inversión o en el incremento de las tecnologías, etc. Estas necesidades deben estar reflejadas en el proceso de planeación de la entidad, pues no existen procesos de cambios que no requieran capacitación de los individuos.

Para realizar esta etapa deben ser utilizados diferentes métodos e instrumentos tales como cuestionarios, entrevistas, la observación, entre otros. Además serán revisados los expedientes de la Evaluación del Desempeño de periodos anteriores, los calificativos de cargos, las recomendaciones de inspecciones y auditorías, los informes de utilización de instrumentos de trabajo, entre otras fuentes impor-

tantes para conocer la realidad operativa de la actividad de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

#### 4. Diseño del programa de capacitación

Esta etapa cierra el proceso de planeación de la capacitación, en el que se hace necesario decidir con anticipación, ya que los planes salvan el vacío que existe entre el lugar en que nos encontramos y el lugar donde queremos estar. Además, los planes de capacitación obedecen a las necesidades mediatas e inmediatas que su contexto le imponga. En este sentido se propone que para diseñar un Plan de Capacitación se consideren los siguientes pasos, los cuales se realizan de forma integrada para obtener un plan de capacitación armónico:

✓ **Establecimiento de los objetivos de capacitación.**

Estos objetivos serán elaborados en función de un periodo establecido, el que debe tener un cierre anual, con plazos establecidos para la valoración del cumplimiento de los mismos. Se sugiere realizar una proyección anual, con cierre a año natural y corte en el semestre para seguir proyectando acciones en años venideros. En el caso del desarrollo del personal deben ser establecidos plazo de al menos 5 años como mínimo.

A partir de la DNA es importante ir definiendo los objetivos de la capacitación, pero al llegar el momento de diseñar el Plan de Capacitación ya es impostergable, considerando que para elaborar dicho plan es necesario cumplimentar con la etapa anterior, donde se transforman las necesidades de capacitación previamente identificadas en un conjunto de acciones formativas, y para ello es necesario preguntarse:

- ¿Cuáles son los problemas fundamentales que presentan las empresas estatales?
- ¿Qué áreas clave demandan un perfeccionamiento de la capacitación de su personal?
- ¿Qué cambios se prevé en el futuro de las empresas estatales o en determinadas áreas clave?
- ¿Cuáles son los nuevos recursos y procesos que están utilizando las empresas estatales, así como los nuevos servicios o modalidades que está generando?

Las respuestas a estas preguntas ya debieron ser analizadas en las tres etapas anteriores por lo que el accionar de esta etapa es plasmar los análisis anteriores en objetivos concretos.

✓ **Definición de modalidades de capacitación.**

Se pueden utilizar métodos relacionados con el área de trabajo fuera de esta.

Los primeros contribuyen al entrenamiento del trabajador en su puesto de trabajo logrando que los empleados desempeñen diferentes puestos obteniendo una perspectiva más amplia de las actividades de la organización, los métodos fuera del área de trabajo preparan al empleado en actividades relacionadas con su puesto de trabajo pero las actividades formativas eran fuera de él. Lo que significa que se deberá contar de instrumentos y técnica para evaluar esta formación y lograr que el trabajador aplique los conocimientos adquiridos. De acuerdo al diagnóstico realizado a la institución, Se sugieren los siguientes métodos o modalidades de capacitación:

✓ **Adiestramiento o entrenamiento en el puesto de trabajo:** A través de este entrenamiento, asociado al denominado “aprender haciendo”, se puede evaluar al trabajador, respecto al cumplimiento de las tareas a él asignadas, lo cual le permitiría superar las deficiencias que se le señalen y, de esta forma, mejoraría su desempeño. Su uso es muy positivo en empleados que se inician en las actividades de su puesto de trabajo.

✓ **Rotación en otros cargos:** Esta modalidad es clave ya que permite una evaluación del desempeño en un determinado cargo de los trabajadores o directivos y reservas, a partir de la selección de un conjunto de aspectos a evaluar durante un tiempo determinado, proceso que le facilitaría un mayor dominio de la actividad asignada.

✓ **Talleres y adiestramiento en equipo:** Esta modalidad permite la discusión de uno o varios temas en forma colectiva para hallar variantes de solución, propiciando el trabajo en grupo, la cohesión del equipo de trabajo o dirección, la pertinencia empresarial y la colaboración. Esto contribuiría a una disminución de las reuniones, ya que permitiría una solución más rápida de los problemas que se le presentan en el quehacer diario, permitiendo un trabajo más cohesionado y un espíritu de equipo.

✓ **Cursos en temas específicos:** A través de esta capacitación, los trabajadores, los directivos o reservas pueden profundizar en un tema; y en el caso de la organización en estudio se debe tener en consideración los resultados de las encuestas aplicadas y sus problemas, evaluándose cuáles son las temáticas de mayor prioridad para diseñar los cursos. Al respecto, debido a la inexperiencia existente en las empresas relativa al diseño de cursos de capacitación, dicha actividad puede realizarse, en una primera etapa, por entidades especializadas y académicas.

✓ **Entrenamientos:** El entrenamiento está dirigido a desarrollar la formación básica o especializada, particularmente en lo relacionado a la adquisición de habilidades y destrezas, así como la asimilación de nuevas tecnologías y

conocimientos. Esta modalidad, que puede desarrollarse en las organizaciones, responde a la necesidad de complementar, consolidar o actualizar los conocimientos adquiridos en otras modalidades (por ejemplo, los cursos), así como brindar habilidades prácticas que complementen la capacitación previa.

La institución debe definir en su proceso de socialización del personal (como proceso del Subsistema de Asimilación del personal de la propia GRH) cuáles métodos o modalidades de capacitación va a utilizar para que sus trabajadores enfrenten el proceso de socialización. Por ejemplo, cuando se le asigna un tutor a un trabajador en adiestramiento se comienza un proceso de capacitación en un aprendizaje continuo y asistido. Otro ejemplo es cuando un trabajador se convierte por su especialización o nivel de experiencia en capacitador, lo cual debe quedar claramente evidenciado en la proyección del plan de capacitación del año.

✓ **Monitoreo e identificación de ofertas externas de capacitación.**

En este momento y en función de lo proyectado anteriormente, es preciso identificar las fuentes de capacitación externas que se ajusten a las peculiaridades de la institución e instaurarlas como acciones sistemáticas a cumplir en la proyección de la capacitación. Con este objetivo deberán realizarse acciones de búsqueda de ofertas en instituciones académicas o de consultorías en función de la disponibilidad de presupuesto para esta actividad.

✓ **Identificación de acciones de capacitación.**

Las acciones de capacitación abarcan un conjunto de objetivos, temas y medios pedagógicos, así como la difusión de conocimientos y resultados para que se obtenga el nivel de “know-how” o “saber hacer” que constituye el objetivo supremo de la capacitación. ¿Quién diseña las acciones de capacitación?: El especialista de Capacitación de las empresas estatales, el cual puede escoger entre las siguientes alternativas:

- Diseñar las acciones de capacitación en la propia entidad.
- Recurrir a ofertas de capacitación que se brindan en su entorno, aprovechándolas como se ofertan o adaptándolas a sus necesidades.
- Acudir a consultorías o asesores externos para que éstos le diseñen acciones a la medida

Las tres soluciones son válidas, pudiendo elegir entre una u otra, o bien inclinarse por una combinación de las tres. Para el caso de esta investigación, y valorando la situación que existe en la organización en estudio de caso con relación al proceso de capacitación, se sugiere que se recurra a las ofertas de capacitación que se brindan en el entorno de la misma, adaptándolas a sus necesidades, previo acuerdo con los proponentes, así como acudir a asesores externos para que colaboren en el diseño de acciones a la medida de la organización. En este sentido la propia Universidad puede favorecer en este proceso.

### ✓ **Elaboración del Plan de Capacitación.**

En el diseño del Plan de Capacitación, se deben considerar un conjunto de aspectos clave, que no pueden ser obviados, ya que desempeñan un determinado papel en el proceso de capacitación. Dichos aspectos son los siguientes:

- Los contenidos de la capacitación
- El lugar utilizado para impartir las acciones de capacitación (¿dónde impartir la capacitación?)
- El momento en el cual ejecutar la acción de capacitación y su duración óptima
- Los recursos humanos y materiales necesarios para la capacitación y el presupuesto
- ¿Cuál es el público a quien va dirigida la capacitación?: la selección de los participantes y su asistencia
- La metodología de capacitación, con las diferentes técnicas e instrumentos
- El modo en que se evaluará el grado de consecución de los resultados tras su aplicación
- Y las vías mediante las cuales se la dará divulgación del Plan de Capacitación

Estos contenidos han de atender siempre a los criterios siguientes: 1) los objetivos fijados, 2) las características del colectivo destinatario, 3) el tiempo disponible, 4) las características de la organización, y 5) el entorno laboral, estructurándose mediante determinado programa, el cual es una representación de la secuencia de conocimientos que han de transmitirse al participante en la acción de capacitación, debiendo ser ordenado, secuencial y equilibrado, así como coherente, riguroso, claro y motivador; además, deben evitarse contenidos poco definidos.

El lugar de la capacitación depende de los objetivos que se persiguen y de los recursos a disposición. Tanto la capacitación en el mismo lugar de trabajo como fuera de éste brinda ventajas e inconvenientes que están en dependencia del objetivo a alcanzar.

Para determinar el momento temporal apropiado para ejecutar una determinada acción de capacitación se deben responder dos preguntas: ¿qué factores se han de tener en consideración para escoger los horarios? y ¿cuál es el mejor momento para impartir una acción de capacitación?

En el diseño del plan de capacitación se hace necesario realizar un análisis de los costos y beneficios que puede reportar el mismo, debiéndose desagregar por cada acción con el fin de elaborar un presupuesto de cada una de ellas. En la elaboración de este análisis Costo/ Beneficio es importante considerar las siguientes partidas:



Costos:

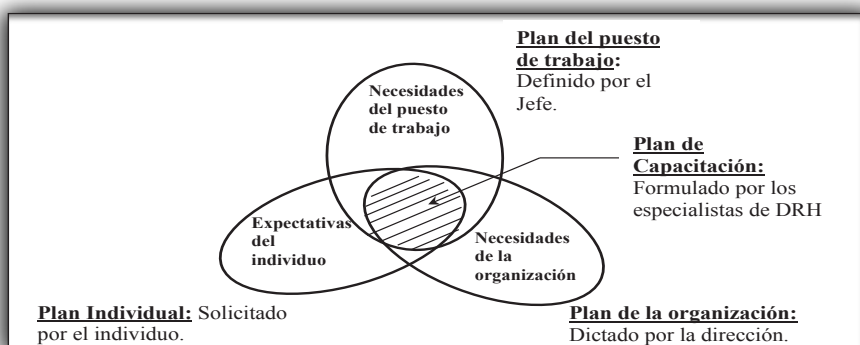
- Personal docente, tanto interno como externo
- Recursos físicos (aula, medios y materiales docentes, hospedaje, transportación)
- Tiempo y desplazamiento de los alumnos

Beneficios:

- Impacto favorable en el desarrollo de la entidad
- Incremento en la productividad y/o la calidad
- Reducción de los costos
- Reducción de la infrautilización de equipos

Retomando la etapa del DNA el Plan de Capacitación se debe formular partiendo de las necesidades del individuo, las del puesto de trabajo y las de la organización (figura 3). La integración armónica de estas necesidades da respuesta a un Plan de Capacitación que responde al desarrollo institucional y a la motivación del individuo.

*Figura: 3 Planes parciales de capacitación.*



*Fuente: Elaboración propia.*

### Divulgación del Plan de Capacitación.

Una vez diseñado y redactado el Plan de Capacitación, hay que informar a los participantes potenciales sobre el mismo, de una forma clara y objetiva, siendo responsabilidad de la Alta Dirección, del Departamento de Gestión de Recursos Humanos y de los jefes inmediatos procurar que todos lo conozcan. Si se logra transmitir la idea de que la capacitación logra el desempeño superior del trabajador se logrará motivarlos a enfrentar este proceso. En las empresas estatales el Plan de Capacitación podrá divulgarse mediante informes, presen-

taciones formales en los Consejos de Dirección y reuniones de trabajo de las áreas, murales, o verbalmente en sesiones de trabajos individuales o grupales.

## **5. Ejecución y seguimiento del proceso de capacitación.**

Después de ser diseñado y divulgado dicho plan, llega el momento de comenzar su ejecución, en la cual los participantes sugerirán mejoras que deben ser incorporadas en el mismo, en el marco de un proceso de mejora continua; para posteriormente evaluar el cumplimiento de los objetivos planificados y la satisfacción de los destinatarios del Plan de Capacitación. Esto implica un continuo monitoreo, evaluación y presentación de informes con el fin de facilitar la toma de decisiones y contribuir a mantener o reorientar la conducción del Plan de Capacitación de la entidad. La ejecución de esta actividad precisa de chequeos periódicos en los consejos de dirección al menos de forma trimestral, con un cierre anual del cumplimiento de este plan.

## **6. Evaluación del proceso de capacitación.**

La evaluación es un proceso periódico de recolección y análisis de datos que sirve de base para los procesos de retroalimentación y toma de decisiones para la mejora continua de la capacitación. Se puede realizar al inicio del proceso, sobre la marcha y al concluir la ejecución o años después para conocer su efecto e impacto, y debe planificarse desde que se concibe el Plan de Capacitación, de esta forma se explicó en los pasos anteriores. En esta propuesta se enmarca tanto el seguimiento como la evaluación:

- El nivel de cumplimiento del plan de capacitación (durante su ejecución y al final)
- Que sean valorados los resultados de las modalidades de capacitación utilizadas (que los trabajadores valoren lo que aprenden en función de sus responsabilidades en su puesto de trabajo).
- Que se valore el impacto de la capacitación en el desempeño individual y organizacional (Evaluación del Desempeño de los trabajadores )

En el proceso de capacitación el resultado es la consecuencia inmediata y directa del proceso de enseñanza y aprendizaje, y en su evaluación debe partir de objetivos previamente definidos; mientras que el efecto es el grado en que se modifica el comportamiento de la persona y el desarrollo de determinadas destrezas y habilidades que se pueden aplicar en la labor que realiza. Por su parte, el impacto es la situación que produce un conjunto de cambios significativos

y duraderos, positivos o negativos y previstos o imprevistos, en la vida de las personas, en las organizaciones y en la sociedad.

De acuerdo al estudio teórico de este tema y el diagnóstico realizado, utilizando las encuestas a trabajadores de dos empresas analizadas, se proponen posibles indicadores a medir, para analizar los beneficios del proceso de capacitación:

- Aumento de la eficiencia individual de los empleados (Evaluación del Desempeño).
- Aumento de las habilidades de las personas (Evaluación del Desempeño).
- Elevación del conocimiento de las personas (Evaluación del Desempeño).
- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas (Evaluación del Desempeño).
- Cumplimiento del plan anual.
- Aumento de la eficiencia.
- Incremento o disminución de acciones formativas.
- Mejoramiento de la calidad de los servicios.
- Reducción del tiempo de entrenamiento de los trabajadores que están en periodo de adiestramiento.
- Reducción del índice de accidentes.

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costo directo y, aún más importante, de costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más que dudosos. La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

1. Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

### **Beneficios del procedimiento elaborado para la gestión de la capacitación en las empresas objeto de estudio.**

Mediante la aplicación de las encuestas a trabajadores y directivos de dos empresas se pudo valorar los beneficios de la utilización de esta propuesta:

1. Se extenderá la capacitación hacia todos los trabajadores de la empresa.
2. Se elaborarán eficientemente la determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA).
3. Existirá una comunicación favorable entre el personal y los directivos que

tribute el buen desempeño del proceso de capacitación.

4. Se ajustará la capacitación a los objetivos de los puestos de trabajo.
5. Se emplearán métodos variados en el proceso de capacitación y desarrollo.
6. Se realizará el proceso de desarrollo ajustado a las necesidades de los trabajadores y de la organización.
7. Se evaluará el proceso de capacitación logrando la retroalimentación.
8. Se realizará un plan de capacitación ajustado a las necesidades de la capacitación y en función de los objetivos de la empresa.

El Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos es un eslabón fundamental para la GRH y debe estar dirigido a garantizar el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores de la empresa, logrando que cada uno de ellos tenga la calificación idónea para el puesto y cargo que desempeñan.

Sin una adecuada organización y programación de la capacitación, en que se tengan en cuenta los restantes subsistemas, así como los programas corrientes y perspectivas de desarrollo de la institución, es imposible lograr los objetivos que fueron planteados en el Sistema de GRH y de capacitación. El procedimiento elaborado debe seguir siendo perfeccionado con acciones específicas que se concentren en la capacitación al largo plazo. En este sentido el desarrollo del personal implica un aprendizaje que ve más allá de la actualidad y el puesto de hoy; tiene un enfoque de más largo plazo. Prepara los empleados para estar al día con la organización a medida de que cambia y crece y se relaciona con los cambios del entorno. Por esta razón le proponemos a la organización que diseñe planes de desarrollo a nivel individual, relacionados con los objetivos del puesto de trabajo y las proyecciones futuras de las empresas.

#### 4. CONCLUSIONES

1. La revisión bibliográfica del tema evidencia que el proceso de capacitación y desarrollo requiere de una retroalimentación constante entre los empleados, jefes inmediatos, la alta dirección y los gestores de los Recursos Humanos. El Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación (DNA) constituye el eje fundamental en el logro de una capacitación pertinente y objetiva a nivel institucional.
2. La presente investigación propone un procedimiento para la gestión de la capacitación con un enfoque integral a nivel empresarial, el eje principal es la elaboración sistemática de un Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje de manera armónica y objetiva, así como en el seguimiento oportuno de un plan de capacitación que cumpla con estas necesidades.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barahona, R. y R. Pérez (1999). Evaluación de los planes de Formación Continua en Administraciones Públicas. *Revista Capital Humano*. No 127, Madrid, pp. 48-54.

Beer, M. et al. (1989). *Gestión de Recursos Humanos. Texto y Casos*. Ed. Ministerio del Trabajo, Madrid.

Besseyre, Ch. (1989). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Ed. Deusto, Madrid, 224 p.

Buckley, R. y I. Caple, (1990). *La formación, teoría y práctica*. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 273 p.

Certo, S (1994). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Allyn & Bacon, Boston, p. 274.

Chiavenato, I (2009). *Gestión del talento Humano*. Tercera Edición, Elsevier. México. MCGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Altos. México, 580 p.

Cuesta, A. (1999). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Academia. La Habana.

Cuesta, A. (2016). Compromiso y gestión humana en la empresa. *Universitas Psychologica*, 15(2), 287-300. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-2.cghe> [consulta marzo 2005].

Cuesta, A. y Valencia M. (2014). *Indicadores de gestión del capital Humano y del Conocimiento en la Empresa*. Editorial Academia, Cuba, 2014.

Delgado, A. (2010). *Procedimientos para la gestión de la capacitación de Cuadros y Reservas en la Organización Básica Eléctrica Territorial Colón*. Tesis en opción al Título de Máster en Administración de Empresas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” Facultad de Ingeniería Industrial y Economía.

Durán, F. et al. (1994). *La Formación Profesional continua en España*. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 72 p.

French, W. (1993). *Administración del Personal. Desarrollo de Recursos Humanos*. Editorial LIMUSA, México. 656 p.

García, J. y Casanueva C. (1999). *Gestión de Empresas. Enfoques y técnicas en la práctica*. Ediciones Pirámides. S.A. Madrid. España.

Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento (1998). Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, Ed. Grupo Ejecutivo, La Habana.

Harper y Lynch (1992). *Formación y comunicación en la empresa. Manuales de Recursos Humanos*. Editora Gaceta de Negocios, Madrid.

Hax, A. (1992). *Estrategia empresarial*. Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 280 p.

Herranz, A. y de la Vega R. (1999). Las competencias: pasado y presente. *Revista Capital Humano*, No.123, Año XII, Madrid, pp. 58-66.

Jordi, A. (2003). Modelo de capacitación permanente para los Recursos Humanos de la Aviación Civil Cubana. Tesis Doctoral. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Ciudad de la Habana, 129 p.

Lay, M. T. (2004). Propuesta de un modelo general para la capacitación de cuadros y reservas en la Empresa Pecuaria Martí. Tesis de Maestría en Dirección. UMCC, Matanzas, Cuba

Marrero, C. E. (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la Cadena Islazul de la región oriental de Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" Facultad de Ingeniería Industrial.

Núñez, I. A. (2004). Cambio paradigmático de la GRRHH a la Gestión Humana a la luz de la política, el enfoque y la cultura de Gestión del Conocimiento. Memorias del II Taller de Capital Humano en la 9na Convención y Feria de las Industrias Metalúrgica, Mecánica y de Reciclaje, METÁNICA 2004. Ciudad de La Habana. Cuba.

Oficina Nacional de Normalización (ONN) (2007). Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. (NC 3000-30001-3002-2003:2007). La Habana. Cuba.

Partido Comunista de Cuba. (1997). Resolución Económica del V Congreso del PCC. Cuba.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park California, Sage.

- Peiró, M. y Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis.
- Pérez, A. (2001). Ideas para una teoría. *Revista Nueva Empresa*, Volumen 1, No 0, pp.5-8. La Habana.
- Ramos, J. L. (2008). Perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Capacitación de los cuadros y trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba», tesis de doctorado, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE), La Habana.
- Sherman y Boblander (1994) *Administración de los Recursos Humanos* Grupo Editorial Iberoamérica Editorial SA. de CV México.
- Siliceo, A. (1996). *Capacitación y desarrollo de personal*. Ed. LIMUSA S.A., México, 208 p.
- Solé, F. & Mirabet, M. 1997. *Guía para la formación en la empresa*. Civitas, Madrid.
- Zamora, M. y Bolaños, O. (2004). Experiencias en la validación del proyecto de medición del impacto de la capacitación en las dimensiones psico-económica y sociales en los OACE en la provincia de Matanzas. Ponencia presentada al II Taller Nacional de Medición de Impacto de la Capacitación. Matanzas, Cuba.

La *Revista de Estudios Económicos y Empresariales* recibió este artículo el 28 de julio de 2018 y fue aceptado para su publicación el 17 de septiembre de 2018.